

O IMPACTO DO MERCHANDISING NAS VENDAS
UM CASO DE ESTUDO NA ÁREA DE BRICOLAGE DE UM
HIPERMERCADO

por

José Diogo Pereira Freitas

Trabalho de Projeto de Mestrado em Gestão Comercial

Orientador: Professor Doutor Pedro José Ramos Moreira de Campos

Coorientadora: Dr.^a Cristina Maria Ferreira Soares

2014

Nota biográfica

José Diogo Freitas nasceu a 15 de Novembro de 1989 em Amarante, onde realizou os estudos até concluir o ensino secundário, no Colégio de S. Gonçalo de Amarante.

Em 2011, licencia-se em Economia, pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Nesse mesmo ano, começa a trabalhar numa grande empresa portuguesa na área da grande distribuição. Empresa essa, que serviu de objeto de investigação para o presente caso de estudo.

Durante o primeiro ano de trabalho, percebeu que a área com a qual mais se identificava e na qual queria fazer carreira, era a área comercial. Assim sendo, em 2012 ingressou no Mestrado em Gestão Comercial na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Ao longo deste percurso, enfatiza-se a pertença a várias atividades curriculares e extracurriculares, de relevo no crescimento do investigador, onde se destaca: pertencer à TAFEP – Tuna Académica da Faculdade de Economia do Porto, realizou intercâmbio no Instituto de Economia da UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro, foi vice-presidente do CEdUP – Clube de Empreendedorismo da Universidade do Porto e representou a FEP e a UP no estrangeiro em algumas viagens feitas através da TAFEP.

Agradecimentos

Ao Professor Pedro, por ter acreditado neste projeto desde o início, pela sua grande disponibilidade, compreensão e rápida resposta. Pela dedicação e conhecimento depositado ao longo do acompanhamento exímio que prestou a este projeto.

À Cristina, pelo apoio incondicional, pela transmissão de calma em momentos de pressão, pela disponibilidade, partilha de informação e compreensão, que facilitaram e contribuíram decisivamente para a conclusão do presente projeto.

À minha mãe e irmão por estarem sempre presentes com uma palavra de apoio, de reconforto, com um sorriso motivador e por partilharem as angústias e frustrações de momentos menos bons.

Aos colegas da equipa da gestão comercial de bricolage da empresa estudada, que sempre se mostraram disponíveis a ajudar e a partilhar toda a informação necessária ao presente caso de estudo.

E a todos os colegas do Mestrado em Gestão Comercial, pelas palavras motivadoras, pela companhia ao longo deste percurso, pelas ajudas e apoios sem conta e pela partilha de sucessos e fracassos.

Abstract

Considering the intense and growing competitiveness in the retail sector, especially in hypermarkets and generalist supermarkets, the retailers have to use new techniques of marketing and merchandising at the point of sale in order to manage to catch customers /clients and increase sales. The design, segmentation, layout and merchandising are features in the store environment, which are essential and play a key role, so that the retailers can differentiate themselves from competitors and be able to offer their clients a better purchase experience. This case study portrays the remodeling of merchandising in the area of a DIY hypermarket and assesses its impact on sales. It appears that after the intervention in the merchandising in the DIY area, sales grow this area of business in that store compared to the same period and grow above the average of the remaining stores of its geographical area and above the comparing stores. The merchandising proves to be useful in a purchase decision process and adds value to the customer purchase. A survey carried out to some customers revealed that they also reinforce the positive impact of remodeling in their buying process.

Keywords: case study, retail, merchandising, store environment, DIY, design in-store, assortment, customer experience.

Resumo

Dada a intensa e crescente competitividade no sector do retalho, especialmente nos hipermercados e supermercados generalistas, os retalhistas vêm-se obrigados a recorrer a novas técnicas de marketing e merchandising no ponto de venda, para conseguirem captar os clientes e aumentarem vendas. O design, a segmentação, o layout e o merchandising são fatores do ambiente de loja, cuja aposta é fundamental para que os retalhistas se diferenciem dos concorrentes e consigam oferecer uma experiência de compra superior aos seus clientes. O presente caso de estudo retrata a remodelação do merchandising na área de bricolage de um hipermercado e avalia o seu impacto nas vendas. Verifica-se que após a intervenção no merchandising da área de bricolage, as vendas dessa área de negócio crescem nessa loja, face ao período homólogo e crescem acima da média das restantes lojas da sua zona geográfica e acima das lojas de comparação. O merchandising revela-se útil no processo de decisão de compra e acresce valor à compra do cliente. Pela sondagem feita a alguns clientes, também os clientes reforçam o impacto positivo da remodelação no seu processo de compra.

Palavras-chave: caso de estudo, retalho, merchandising, ambiente de loja, bricolage, design em loja, segmentação, experiência de compra.

Índice Geral

Nota biográfica.....	ii
Agradecimentos	iii
Abstract	iv
Resumo.....	v
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Tabelas	viii
1) Introdução	1
2) Enquadramento teórico	4
2.1) Ambiente da loja.....	4
2.1.1) Layout e design.....	5
2.1.2) Segmentação	5
2.1.3) Merchandising	6
2.2) O impacto do merchandising nas vendas a retalho	7
2.3) Bricolage.....	10
3) Caso de estudo	12
3.1) Contextualização do caso.....	12
3.2) Contextualização da loja.....	13
3.3) O novo merchandising na bricolage	16
4) Análise dos impactos.....	31
4.1) Análise de vendas	31
4.2) Análise de opinião	33
5) Conclusão.....	36
6) Bibliografia	38
7) Anexos	1
7.1) Questionário.....	1

Índice de Figuras

Ilustração 1 – Modelo S-O-R (adaptado) de (Mehrabian & Russell, 1974)	10
Ilustração 2 - Áreas de Livraria e Frescos (Fruta e Legumes).....	15
Ilustração 3 - Sushi Corner e Cafeteria	15
Ilustração 4 - Áreas de Casa e de Beleza	15
Ilustração 5 - Garrafeira	16
Ilustração 6 – Linear de Revestimentos, Colas e Acessórios Pintura (esquerda) e Linear de Tintas de Cor, Tintas Plásticas e Vernizes (direita)	19
Ilustração 7 - Linear de Quinquilharia, Arrumação e Acessórios WC (esquerda) e Linear de Ferramentas Manuais e Elétricas (direita)	19
Ilustração 8 – Menu da bricolage no web site da empresa	23
Ilustração 9 - Proposta de pintura e acessórios de pintura para o mural.....	24
Ilustração 10 - Proposta de exposição do produto nas sancas, dicas de utilização e segmentação por utilização.	24
Ilustração 11 - Proposta para o corredor de pintura e acessórios de pintura, para os dois topos de gôndola e para uma ilha promocional.	25
Ilustração 12 - Os dois corredores que representam toda a área de bricolage depois da remodelação.	26
Ilustração 13 - Os lineares remodelados das colas e revestimentos (esquerda) e da quinquilharia, ferramentas manuais e elétricas (direita).	26
Ilustração 14 - Os lineares remodelados das tintas coloridas, especiais e plásticas (esquerda) e dos acessórios de pintura, limpeza e vernizes (direita).	27
Ilustração 15 - Novos lineares/conceitos: Colar, Isolar e Vedar.....	28
Ilustração 16 - Novos lineares/conceitos: Pendurar, Revestir e Fixar.	28
Ilustração 17 - Novos lineares/conceitos: Preparar, Máquinas e Acessórios para máquinas.	28
Ilustração 18 - Novos lineares/conceitos: Preparar para pintar, Tintas para Madeira e Metais, O que precisa para Madeira (vernizes).	29
Ilustração 19 - Novos lineares/conceitos: O que precisa para começar a pintar, Acessórios de pintura e Quantidades necessárias para pintar.....	29

Ilustração 20 - Novos lineares/conceitos: Decorar com tinta colorida, Tintas Especiais e Tintas para Interior.....	29
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estrutura mercadológica da Categoria de Bricolage	17
Tabela 2 - Resultados de vendas da bricolage na loja piloto e nas de comparação (lojas sombra)	32

1) Introdução

Dada a intensa e crescente competitividade no sector, os retalhistas vêm-se obrigados a desenhar estratégias para criar um ambiente em loja que conduza à satisfação do cliente e à compra, principalmente nos supermercados e hipermercados (Marques, Cardoso, & Palma, 2013). O ambiente de loja insere-se num conceito mais amplo – o marketing cliente. Na sua essência, o marketing cliente é o reconhecimento da necessidade de compreender, ativar e envolver o consumidor enquanto cliente. O grande objetivo do marketing cliente é influenciar os consumidores ao longo do ciclo de compra que compreende várias fases como a motivação para comprar, pesquisa, avaliação, seleção da categoria/marca/produto, escolha da loja, percurso na loja, compra, recompra e recomendação (Shankar, et. al., 2011). Há várias estratégias por parte dos retalhistas, para conseguirem este objetivo: inovação na atividade digital, marketing multicanal, ambiente e design na loja, merchandising na loja, atendimento, preço e promoção. A forte concorrência no retalho dificulta a diferenciação do produto, preço, promoção e localização, pelo que, os retalhistas têm de se diferenciar dos seus concorrentes apostando no ambiente de loja. De acordo com um estudo, mais de metade das decisões de compra são feitas dentro da loja (Inman, Winer, & Ferraro, 2009). Assim, estes planeiam estrategicamente o ambiente de loja, para que este tenha um impacto benéfico nos clientes, convertendo as intenções em decisões de compra, aumentando assim, a probabilidade de compra dos mesmos.

O presente trabalho de projeto apresentado à Faculdade de Economia do Porto, no âmbito do Mestrado em Gestão Comercial, representa um caso de estudo real, elaborado na empresa onde o autor colabora, pelo que, para proteção da empresa e do autor, optou-se pelo anonimato da organização.

Este caso de estudo, pretende verificar o impacto positivo do ambiente de loja, mais especificamente do merchandising, no aumento de vendas no retalho. Como veremos mais à frente, o ambiente de loja é constituído por vários fatores que para ele contribuem. O fator mais focado neste trabalho será o merchandising. Pretende-se provar que, melhorando o merchandising dentro da loja é possível aumentar vendas.

Este caso de estudo, assenta numa remodelação da área de bricolage de um hipermercado, por meio da modificação do merchandising dentro da loja nos respetivos lineares. Pretende-se verificar se após esta intervenção na loja, as vendas da bricolage aumentaram face ao período homólogo do ano anterior nessa loja e se, quando comparada com as lojas da sua região, o crescimento foi mais acentuado do que nas lojas que não sofreram alterações.

O presente projeto retrata um caso real realizado numa das maiores empresas Portuguesas de distribuição, que detém um universo de lojas em todo o país e que conta com 50 hipermercados e 100 supermercados. A empresa fez esta remodelação no merchandising da área de bricolage num dos seus hipermercados estrategicamente escolhido para servir de loja-piloto a este teste. No caso de correr bem, será feito o *roll-out* para todos os restantes hipermercados. Assim sendo, este caso de estudo retratará em pormenor todo o processo desde a conceção do projeto até à materialização na própria loja e a posterior análise de resultados e conclusões.

Desta forma, o presente trabalho, contará no Capítulo 2 com um enquadramento teórico dos principais temas e conceitos que sustentam o caso de estudo, como é o caso do ambiente de loja, bem como dos fatores que o compõe, referindo sempre autores que já investigaram sobre estes temas. Para além do enquadramento sobre o ambiente de loja e dos fatores que o compõe (o design em loja, o merchandising, a segmentação e os layouts), é fundamental abordar o conceito de bricolage tendo em consideração a evolução deste negócio nos últimos anos e a sua tendência futura.

Feito o enquadramento teórico, que aborda os temas do mais genérico para o mais específico, segue-se o caso de estudo propriamente dito. No Capítulo 3, será feita a contextualização e os objetivos deste projeto específico que se traduziu num caso de estudo real. A contextualização do problema/necessidade, da escolha da loja para o teste, será descrito em pormenor com todos os passos do projeto, e por fim, serão analisados os impactos do mesmo por via da análise das vendas e pela via qualitativa da análise de opinião dos consumidores. A metodologia utilizada para se concluir sobre o sucesso do caso, será explicada na análise dos impactos.

Posto isto, seguem-se, no Capítulo 4, as conclusões retiradas das análises dos impactos, e de todo o caso como um todo. É neste capítulo que se conclui sobre o impacto do merchandising no aumento das vendas no retalho neste caso de estudo.

2) Enquadramento teórico

O presente caso de estudo, assenta numa modificação do ambiente de loja da área de bricolage num hipermercado, pelo que, começamos por explicar o tema ambiente de loja. Há vários fatores que intervêm no ambiente de loja, mas apenas abordaremos aqueles que estão diretamente relacionados com o caso de estudo: layout, design, segmentação e merchandising. O fator que sofre a intervenção e cujo impacto se pretende verificar, é o merchandising. Assim sendo, este fator é desenvolvido no enquadramento teórico, bem como o seu impacto nas vendas. Por último, descemos ao pormenor da área de negócio abordada, a bricolage, expondo o conceito e fazendo a sua contextualização nos últimos anos e quais as tendências futuras.

2.1) Ambiente da loja

O ambiente da loja pode ser apresentado como um conjunto de atributos de uma loja subjacentes aos clientes externos e internos e é usado pelos retalhistas para melhorar a experiência de compra (Marques et al., 2013). Kotler (1974) apresentou o termo “*atmospherics*” para descrever o planeamento consciente do espaço em loja para criar efeitos sobre os clientes. Noutras palavras, representa o esforço para criar um ambiente de compra que produzirá efeitos emocionais nos clientes, com o objetivo de aumentar a probabilidade de compra (Marques et al., 2013).

Segundo Puccinelli et al. (2009), o ambiente de loja refere-se aos aspetos de design na loja materiais e imateriais, que podem mudar a experiência de compra do consumidor. Essa mudança pode ser alcançada através da inovação (Shankar & Yadav, 2011), ou da criação de um ambiente de compras emocionante, com o objetivo de gerar retornos positivos (Kaltcheva & Weitz, 2006). Os consumidores responderão favoravelmente às inovações de design no ambiente da loja (Baker, et. al., 2002).

2.1.1) Layout e design

Para muitos clientes, conveniência é entrar e sair da loja rapidamente depois de encontrar facilmente aquilo que se procura. De maneira a encorajar os clientes a explorar mais produtos e a moverem-se ao longo de toda a loja, é necessário apresentar um layout que permita um tráfego específico e forneça elementos de design interessantes, de modo a manter a conveniência referida. O layout deve ser simples e organizado, de forma a permitir a circulação entre departamentos e a fácil identificação dos produtos, minimizando o esforço psicológico do cliente¹, aumentando assim a sua satisfação. A arquitetura da loja, a decoração e o design também contribuem para a satisfação do cliente, sendo que, o objetivo do layout é atrair o cliente a percorrer a loja e levá-lo a comprar mais produtos do que o previsto (Marques et al., 2013).

Um bom layout ajuda os clientes a ter a perceção da variedade dentro de um determinado tipo de produtos, dos vários tipos de departamentos da loja e dá a impressão de maior quantidade de mercadoria disponível (Morales, et. al., 2005), contribuindo para o aumento da satisfação do cliente (Kahn & Wansink, 2004).

2.1.2) Segmentação

A segmentação dos produtos refere-se à classificação que os retalhistas usam para expor as categorias de produtos (por exemplo: marca, cor ou estilo) (Marques et al., 2013). Para as categorias de produtos amplamente conhecidos, a coerência entre a segmentação feita pelos consumidores (por tipos de categoria de produto ou por objetivos de compra) e a forma como os produtos são exibidos na prateleira, melhora a perceção de variedade e de satisfação do cliente (Morales et al., 2005). No entanto, quando a organização dos produtos não coincide com a disposição dos produtos na loja, os consumidores ficam confusos e são incapazes de apreciar os produtos oferecidos (Morales et al., 2005). Para atender às necessidades dos consumidores, os retalhistas têm de realizar eficientes “*trade-offs*” entre variedade, profundidade e nível de serviço,

¹ Esforço psicológico que o cliente faz para encontrar o departamento que procura dentro da loja.

para oferecerem o produto certo, na loja certa, no momento certo (Mantrala et al., 2009).

Quando o retalhista não oferece ao cliente aquilo que ele procura, ou por falta de stock ou por má segmentação dos produtos que não permita a fácil identificação do produto, a mudança de marca é a reação mais comum nos consumidores (34%), seguido pelo adiamento da compra (23%), a mudança de loja (19%) e da mudança de produto (18%) (Sloot, Fok, & Verhoef, 2006). Grandes variedades podem criar sentimentos de frustração ou confusão entre os consumidores (Iyengar & Lepper, 2000). Assim, para maximizar a satisfação do cliente e ainda fornecer uma variedade suficiente para garantir a primeira escolha dos consumidores, os retalhistas devem controlar a apresentação de informações, tendo em conta o feedback dos consumidores (Huffman & Kahn, 1998).

2.1.3) Merchandising

Até finais da década de 50, tanto os fabricantes como a distribuição assumiam que os consumidores compravam tudo aquilo que lhes era oferecido, focando-se apenas nas vendas e não distinguindo estas do marketing (Rousseau, 2008).

No entanto, a partir desta altura assistiu-se a um aumento e diversificação tanto do lado da oferta como do lado da procura, isto é, tanto as necessidades dos consumidores como as soluções oferecidas pelos fornecedores, e inclusivamente o número de fornecedores, aumentaram em número, diferenciação e complexidade. Este fenómeno evidenciou a importância do marketing como ponto vital na estratégia das empresas, em especial as empresas de distribuição que, por definição, fazem chegar ao consumidor as soluções disponibilizadas pelos fornecedores (Rousseau, 2008).

Atualmente, verificamos que são efetivamente as empresas que conseguiram e conseguem ter na base do seu negócio, uma estratégia de marketing de longo prazo assente na satisfação do consumidor, aquelas que prevalecem e se destacam pelo sucesso (Rousseau, 2008). É, portanto, neste contexto que faz sentido o foco no marketing e nas técnicas por ele produzidas, como é o caso do merchandising.

Merchandising é um termo anglo-saxónico do qual nos apropriámos por não existir nenhum conceito na língua portuguesa que expresse o mesmo significado. Etimologicamente, a palavra [merchandising] deriva de *merchandise* (mercadoria) e do sufixo inglês *ing*, que expressa uma ação voluntária para conseguir determinado objetivo (Rousseau, 2008).

Diversos autores e entidades técnico-associativas expuseram múltiplas definições daquilo que é o merchandising. Por exemplo, para a Academia Francesa de Ciências Comerciais (cf. Rousseau, 2008), o merchandising é uma parte do marketing que engloba as técnicas comerciais e que permite apresentar na melhores condições materiais e psicológicas o produto ou o serviço que se pretende vender ao seu comprador habitual, tendendo a substituir uma apresentação passiva do produto por uma apresentação ativa e fazendo apelo a tudo aquilo que possa torna-lo mais atraente (Rousseau, 2008).

Da interligação entre o marketing e o merchandising deverão resultar a satisfação e a fidelização do cliente e um correto desenvolvimento do ponto de venda, porque “se o fabricante faz marketing, o distribuidor faz merchandising, estando ambos virados para o sucesso da venda, como irmãos siameses” (Rousseau, 2008).

Consideramos, então, o merchandising como a ferramenta de marketing que engloba qualquer técnica, ação ou material promocional utilizado no ponto de venda com o propósito de dotar os produtos, serviços e marcas de mais e melhor informação e visibilidade, tendo como objetivo a influência da decisão de compra dos consumidores (Blessa, 2003).

2.2) O impacto do merchandising nas vendas a retalho

A Teoria Ambiental de Mehrabian & Russell (1974) sobre o impacto da atmosfera das lojas nas reações emocionais das pessoas, sustentada no modelo E-O-R (estímulo-organismo-resposta), despertou o interesse da comunidade científica para o estudo do ambiente físico nos pontos de venda como influenciador dos comportamentos do consumidor. A ideia central é a de que, melhorando o ambiente dos espaços comerciais,

estimulamos positivamente o comportamento dos consumidores, a forma como estes olham e avaliam o espaço comercial e os bens e/ou serviços neles disponíveis e, consequentemente, a sua propensão à compra (Feijó & Botelho, 2012).

Donovan & Rossiter (1982) são autores de um importante estudo que veio validar os estudos de Mehrabian & Russell (1974). Os resultados da sua investigação à reação dos consumidores perante a atmosfera do ponto de venda vieram demonstrar que estes experimentam dois principais tipos de emoção: excitação (despertar-adormecer) e prazer (prazer-desprazer), conforme o modelo que nos apresentaram Mehrabian & Russell (1974) na Ilustração 1. A conclusão essencial do estudo é que as percepções individuais e o comportamento em determinado ambiente são afetados pela interação entre os dois estados emocionais citados, isto é: se a intenção de compra dos consumidores aumenta em espaços comerciais que, sendo agradáveis, também proporcionam excitação (despertar), esta excitação por si só não tem impacto quando conjugada com espaços neutros ou desagradáveis. A implicação prática desta descoberta será a conjugação correta de ferramentas de excitação/prazer, isto é, se numa loja apreciada como agradável, os consumidores devem ser despertados (através de luzes mais claras, música mais animada, entre outros), numa loja que não proporciona prazer os níveis de excitação, deverão ser mantidos a um nível mais baixo: música calma, iluminação suave, lineares organizados e espaçosos (Donovan & Rossiter, 1982).

Donovan (1994), partindo uma vez mais do modelo de psicologia ambiental de Mehrabian & Russell (1974), constataram que as emoções de excitação e prazer ocorrem adicional e independentemente de fatores cognitivos e racionais, como seja a percepção de qualidade, valor e preço. Esta conclusão sustenta que as reações emocionais passíveis de ser induzidas no ponto de venda têm influência no comportamento de compra e não apenas nas atitudes e intenções por parte dos consumidores, afetando o tempo e o dinheiro que estes se disponibilizam a gastar na loja.

Zorrilla (2002) apresenta um modelo que divide o ambiente do ponto de venda em quatro dimensões: desenho exterior, condições ambientais, desenho interior e dimensão social, concluindo que estas dimensões podem ter uma influência positiva na experiência de compra, melhorando a imagem que os consumidores têm da empresa e

dos bens e/ou serviços por ela proporcionados, sendo essa uma influência um fator de prolongamento do ato de compra, bem como da fidelização de clientes.

Geargeoura (2010), por seu lado, vem suportar os estudos acima mas também enfatizar a complexidade dos mecanismos estudados e das relações entre os vários fatores indutores do comportamento de compra. Confirma-nos que os estímulos induzidos no ponto de venda poderão surtir efeitos tanto de uma forma isolada como em grupos limitados, ou através da interação entre os vários fatores, parte das dimensões social e ambiental presentes na loja.

Atualmente, verificamos que aspetos como o layout, estilo decorativo, iluminação, cor, e limpeza dos espaços comerciais poderão inclusivamente ter impactos mais imediatos na intenção/decisão de compra do que outras técnicas de marketing não necessariamente presentes no ponto de venda, como é o exemplo da comunicação na imprensa (Guimarães, D.,G., 2003).

Concluímos, portanto, que os elementos do ambiente dos espaços comerciais são importantes componentes na formação da imagem que os consumidores têm da empresa e dos bens e/ou serviços por ela disponibilizados. Estes elementos afetam, consequentemente, a escolha da loja, a predisposição para a sua exploração e o tempo e dinheiro que o consumidor afeta à compra (Feijó & Botelho, 2012).

É o merchandising a ferramenta que nos permite manipular de uma forma concreta e positiva o citado ambiente físico da loja, o comportamento dos consumidores e, consequentemente, a imagem, as vendas e a performance da empresa.

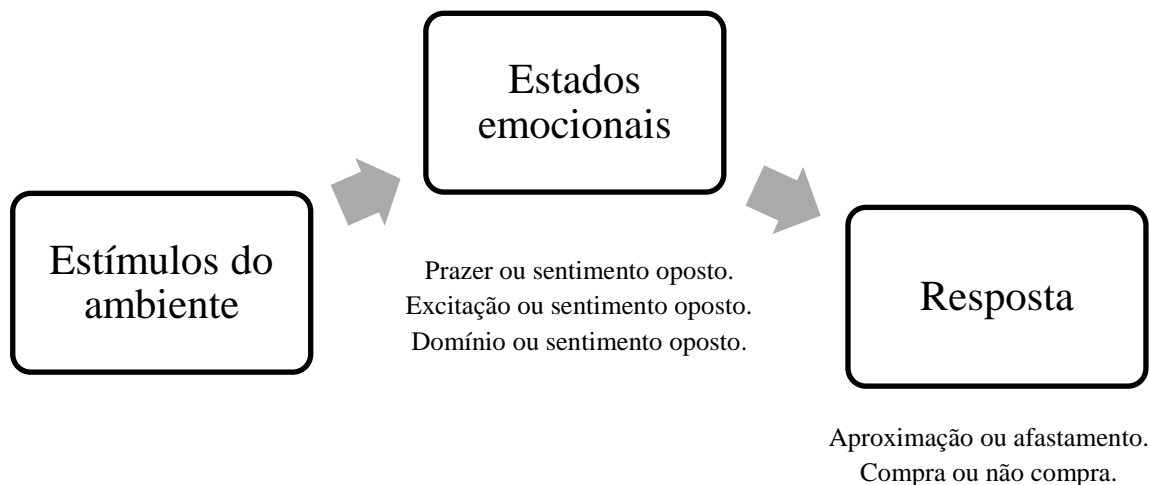


Ilustração 1 – Modelo S-O-R (adaptado) de (Mehrabian & Russell, 1974)

2.3) Bricolage

É importante definir bricolage e contextualizar a evolução do retalho nesta área, que tem vindo a sofrer dramáticas alterações (Jones, 1984). Há uma grande variedade de produtos que podem ser enquadrados no conceito da bricolage, ou em inglês, DIY (*Do It Yourself*), incluindo tintas e acessórios, materiais de decoração, ferramentas, equipamentos de cozinha e de casa-de-banho, revestimentos para chão e paredes, produtos de isolamento, madeira e laminados, materiais de construção e mobiliário de automontagem (Jones, 1984).

O grande crescimento deste mercado começou em 1980 e reflete mudanças mais amplas (Jones, 1984). A percentagem de aquisição de casa própria cresceu de 30% em 1950, para mais de 60% no início dos anos 80 e as pesquisas sugerem que os proprietários gastam seis vezes mais tempo em melhorias e em manutenções da casa do que os inquilinos (Polycell, 1981).

O aumento do custo da contratação de profissionais para trabalhos de manutenção em casa e o aumento do tempo livre e de lazer, levaram os próprios habitantes a realizar

os seus melhoramentos e a decorar as suas casas. Os fabricantes e os retalhistas também lançaram produtos de fácil aplicação que qualquer pessoa consegue utilizar em casa, assumindo assim o trabalho sem ter necessidade de chamar um profissional (Jones, 1984).

Apesar do rápido crescimento do número de grandes lojas especialistas de bricolage - tão grandes que se localizavam fora das cidades - ser a grande razão do sucesso e do crescimento deste mercado, também houve mudanças e desenvolvimentos entre os retalhistas das áreas comerciais tradicionais (Jones, 1984). As grandes superfícies alimentares (como a Asda, Fine Fare e Tesco), atraídas pelas altas margens de lucro e por quererem desenvolver o conceito de compras “*one stop*” (um pouco de tudo no mesmo sítio), estão agora a dedicar mais espaço nas suas lojas para as áreas de bricolage e jardim (Jones, 1984).

Muitos fabricantes tradicionais que apenas vendiam os seus produtos para os profissionais da construção, começaram a desenvolver as suas próprias cadeias de retalho, com lojas próprias e exclusivas para vender ao cliente final as suas marcas, de forma a atrair os clientes entusiastas da bricolage, sendo que a venda ao cliente final já representa um peso significativo nas vendas (Jones, 1984).

A maioria dos investigadores concorda que as perspectivas para o mercado da bricolage são saudáveis, mas o crescimento pode ser, em parte, determinado pelas condições económicas nacionais. Olhando para o futuro, o atual padrão de concentração de vendas deverá aumentar e se a recessão se mantiver, levará a um aumento da concorrência de preços entre os grandes retalhistas. Esta competição levará a uma maior concentração no retalho da bricolage, sendo dominado por um número relativamente pequeno de retalhistas (Jones, 1984).

3) Caso de estudo

3.1) Contextualização do caso

Como visto no enquadramento teórico, apesar da bricolage ser um negócio em expansão, conta já com muitos *players*² no mercado, principalmente retalhistas especializados de grande dimensão, que conseguem ter uma oferta que satisfaz os clientes profissionais mas também os clientes domésticos. Também foi referido, que o mercado da bricolage doméstica está em crescimento devido à crise que conduz a uma substituição da contratação de serviços profissionais pelo “faça você mesmo”, que sai mais barato. É também uma nova tendência, cada vez maior, dos proprietários de casas gostarem de ser os próprios a fazer as remodelações nas suas casas, tendo bastante orgulho nisso. Culturalmente, os portugueses gostam de receber visitas em casa. Isso faz com que as pessoas tenham brio na sua casa e gosto em ter a casa equipada e sempre bem apresentada e bonita, o que leva a mais foco nas reparações e arranjos, ou seja, nas atividades de bricolage.

Todos estes sinais positivos e otimistas sobre o crescimento do mercado da bricolage têm de ser bem interpretados e aproveitados pelos canais de retalho generalista³ como é o caso dos hipermercados. O hipermercado cujo *core business*⁴ é a área alimentar, se quiser acompanhar esta nova tendência de mercado e fazer crescer as suas vendas na área da bricolage, tem de se adaptar ao cliente doméstico, de forma a diferenciar-se do retalhista especialista⁵ que tem uma oferta alargada e muito técnica. Para que o crescimento deste mercado, seja aproveitado pelos retalhistas generalistas, para que alavanque vendas neste canal, os retalhistas têm de conseguir atrair o cliente doméstico à secção de bricolage no hipermercado. O generalista para não ser afetado pela concorrência especialista tem de dirigir a sua oferta para o cliente doméstico,

² Palavra utilizada geralmente para designar os concorrentes.

³ No presente projeto, referimo-nos ao retalho especializado como as grandes superfícies alimentares que vendem também várias categorias de negócio não alimentar, falamos dos hipermercados e supermercados.

⁴ Negócio principal ou fulcral de uma empresa.

⁵ No presente projeto, referimo-nos ao retalho especializado como as grandes superfícies que apenas comercializam algumas categorias de negócio como por exemplo: AKI e Leroy Merlin.

usufruindo da sua identidade de conveniência onde se pretende que facilite o processo de compra destes produtos e faça o cliente sentir-se bem nessa área da loja.

Neste sentido, a cadeia de hipermercados em estudo, identificou uma grande oportunidade de melhorar a sua oferta de bricolage, de se diferenciar e consequentemente de aumentar as suas vendas. O mercado deu indicações explícitas que está a crescer e que cada vez mais o cliente é doméstico, feminino, procura conveniência, procura soluções integradas, simples de usar e menos profissionais e técnicas. Assim, a empresa em estudo começou a desenvolver o presente projeto que mais à frente será explicado em detalhe. Uma empresa líder nacional no mercado da grande distribuição, como é o caso da empresa em estudo, não poderia ficar parada no tempo, quando um dos seus negócios começa a cair ou a abrandar no seu crescimento. Uma vez que o mercado estava a dar bons sinais de possíveis crescimentos, era urgente tomar medidas e revolucionar de alguma forma este negócio para que rapidamente se recuperassem os índices de crescimento de outros tempos ou de outras áreas de negócio dentro da empresa. Foram estes factos duros e reais que fizeram a gestão comercial começar a trabalhar neste projeto que aqui é apresentado e que será detalhado nos próximos capítulos.

3.2) Contextualização da loja

Tratando-se de um novo projeto que pretende ser inovador e revolucionário, que acarreta um investimento financeiro, é prudente começar pela reformulação apenas de uma loja, na primeira fase, para testar o novo conceito, a sua implementação em loja e os seus impactos. Para que, com um risco menor, sejam avaliados os efeitos e em caso positivo, partir para o *roll-out*⁶ do projeto para as restantes lojas.

A loja escolhida para o teste deste projeto, a loja que serviu de loja-piloto não foi escolhida ao acaso. Trata-se de uma loja que foi alvo de um grande investimento por parte da empresa, em todas as áreas de negócio, inspirada numa importação das melhores práticas do retalho especialista a nível mundial para o interior de uma loja de

⁶ Neste contexto, o termo *roll-out* significa alargar às restantes lojas a aplicação desta remodelação.

retalho generalista, com aplicações à escala de cada área de negócio. Com isto conseguiu-se criar o “hiper do futuro”. A loja escolhida para loja-piloto é um projeto inovador em Portugal, um forte investimento que deu origem ao conceito do “hiper do futuro”, no qual se acredita que seja o futuro de todos os hipermercados da empresa e o caminho mais certo a ser tomado no futuro.

O projeto “hiper do futuro”, outro projeto já realizado desta mesma empresa em estudo, propõe-se acrescentar valor económico e emocional à experiência de compra, numa loja vista também como polo social e cultural. Neste sentido, o ambiente é trabalhado para ser atraente e confortável, que estimule a compra e espelhe inovação. A loja é pensada para proporcionar a “experiência hiper”, cruzada com a ideia de conveniência. Dá-se ênfase ao ambiente de frescos e, por outro lado, criar surpresa, diferenciação e funcionalidade na área não alimentar. É na área não alimentar, onde se encontra a bricolage, pelo que, como veremos à frente, o presente projeto enquadra-se totalmente neste conceito do “hiper do futuro”. O desenho do espaço do hiper é marcado pelas tendências atuais ligadas aos mercados e armazéns tradicionais, às cores neutras dos materiais naturais, às linhas simples e grafismos urbanos. De um modo geral, faz-se uma abordagem inovadora à questão da iluminação no sentido de destacar o produto e simultaneamente tornar o espaço mais confortável, pela redução de intensidade da luz nos espaços de circulação.

Estamos a falar de uma loja, com um ambiente revolucionário que proporciona ao cliente uma experiência de compra única sem igual num hipermercado em Portugal. A loja tem inovações nas mais diversas áreas, desde um *sushi corner*⁷ que faz sushi na hora para os clientes, uma cafetaria com oliveiras reais dentro da loja, uma área de beleza com maquiadoras a maquiar dentro da loja, uma fábrica de brinquedos onde as crianças brincam e interagem com os brinquedos à venda até à venda de gomas a peso. Na loja encontramos uma girafa gigante na área de livraria, bem como alguns bancos de jardim para os clientes se sentarem a ler livros e revistas. Há palavras penduradas no teto a indicar as diferentes secções da loja e até um urso gigante na área de venda de gomas. Algumas imagens do “hiper do futuro” estão disponíveis nas ilustrações 2 a 5.

⁷ Espaço de confeção e venda de sushi na hora



Fonte: www.inovacaonoretalho.sonae.pt

Ilustração 2 - Áreas de Livraria e Frescos (Fruta e Legumes)



Fonte: www.inovacaonoretalho.sonae.pt

Ilustração 3 - Sushi Corner e Cafetaria



Fonte: www.inovacaonoretalho.sonae.pt

Ilustração 4 - Áreas de Casa e de Beleza



Fonte: www.inovacaonoretalho.sonae.pt

Ilustração 5 - Garrafeira

O importante investimento feito nesta loja-piloto, tendo em vista transportar o melhor do requinte, da frescura, da especialização e do gourmet do retalho especializado, criou algo único, microambientes especializados dentro de um hipermercado generalista, oferecendo ao cliente maior valor de compra e uma experiência de compra sem par num canal de retalho generalista.

Para o sucesso deste novo conceito “hiper do futuro”, também contribuiu a boa escolha da loja, neste caso, da localização da mesma. A loja situa-se numa região com bom poder de compra e com clientes recetivos a inovações e dispostos a aumentar o valor da cesta média de compra, quando confrontados com novidades atrativas. São clientes sensíveis a estas alterações, recebendo-as com satisfação e valorizando-as como disruptivas e vantajosas para o seu ato de compra.

3.3) O novo merchandising na bricolage

É oportuno, antes de iniciar a explicação e contextualização do caso de estudo – a remodelação do linear de bricolage por via do merchandising – referir que tipo de produtos falamos quando falamos em bricolage. Para isso, apresenta-se a estrutura mercadológica interna da categoria de bricolage:

Tabela 1 - Estrutura mercadológica da Categoria de Bricolage

BRICOLAGE			
TINTAS E ACESSÓRIOS	COLAS	REVESTIMENTOS	LIMPEZA SUPERFÍCIES
TINTAS PLÁSTICAS	SUPER COLAS	ROLOS ADESIVOS	LIMPEZA PROFISSIONAL
TINTA TEXTURADA	COLA CONTACTO	CALAFETAGEM	LIMPEZA MADEIRA
T INTERIOR ESMALTES	COLA MADEIRA	ANTI-DERRAPANTES	LIMPEZA PEDRA
T INTER ZONAS HUMID	COLAS MONTAGEM	REVESTIMENTO ADESIVO	LIMPEZA PVC
ISOLANTES	OUTRAS COLAS	REDES PROTEÇÃO	
T. COLORIDAS	PISTOLAS ELÉTRICAS	ARQUIVO	
T. ESMALTE METAL	SILICONES E ACESS.		
TINTA SPRAY	FITAS E ACESSÓRIOS		
VERNIZ E TRAT. MADE	FITAS DE EMBALAGEM		
PRE PREP. E TRATAM.	MASSAS REPARADORAS		
PROD. LIMP/DECAPAGE	ESPUMAS POLIURETANO		
DILUENTE			
CONJUNTO DE PINTURA			
PINCEIS E TRINCHAS			
ROLOS E TABULEIROS			
FITAS PINTURA			
LIXAS			
OUTROS ACESS PINTURA			
FERRAM ELÉTRICAS	FERRAMENTAS MANUAIS	QUINQUILHARIA	ESCADOTES/ARRUMAÇÃO
LAVADORAS	CHAVES DE PARAFUSOS	CADEADOS	ESCADOTES
BERBEQUINS	CHAVES BUSCA PÓLOS	VELCRO	BANCO ESCADOTE
BERBEQUINS S/ FIO	CHAVES DE BOCAS	FELTROS	MALAS FERRAMENTAS
MÁQUINAS APARAFUSAR	OUTRAS CHAVES	CABIDES AUTOADESIVOS	ORGANIZERS
MÁQUINAS ACABAMENTO	ALICATES	AMIGOS SENHORIO	TRANSPORTE E MUDANÇA
MÁQUINAS DE LIXAR	MARTELOS	PREGOS E PARAFUSOS	COFRES E CHAVEIROS
MÁQUINAS DE SERRAR	SERRAS E SERROTES	GRAMPOS E CAMAROEIS	PRATELEIRAS/POLEIAS
CONJUNTOS	LIMAS E FORMOES	ANILHAS E PORCAS	ESTANTES DIVERSAS
MÁQ SOLDAR E ACESS	AGRAFADOR E RECARGA	BUCHAS	ARMÁRIOS
COMPRESSORES E ACES	CONJUNTOS	CABIDES	CAVALETES E BANCADA
OUTRAS MÁQUINAS	ACESSÓRIOS PROTEÇÃO	FIOS E CORDAS	
ACESSÓRIOS	MEDIDA E TRAÇADO	SUPORTES	
	FERRAMENTAS TROLHA	OUTRA QUINQUILHARIA	
	OUT.FERRAM MANUAIS	TUBOS FLEXÍVEIS	
		CHUVEIROS	
		CONJUNTOS CHUVEIROS	
		TORNEIRAS	
		ACESS CANALIZAÇÃO	
		TAMPOS SANITA	
		OUTROS ACESSÓRIOS	
		ARQUIVO	

Fonte: Sistemas de Informação da empresa em estudo

É importante conhecer a estrutura mercadológica, para se perceber a organização interna da gestão comercial, pois é esta estrutura que serve de esqueleto de gama e de organização dos produtos. É também importante para o leitor saber em pormenor, o tipo de produtos comercializados nesta categoria de negócio. Veremos mais à frente, que esta organização com base nas características dos produtos será abandonada para dar lugar a uma segmentação com base na utilização dos produtos, algo mais focado no o cliente. Apesar de ser esta a estrutura de gama para a gestão interna da categoria, a gestão comercial percebe que deve comunicar ao cliente uma estrutura de gama mais simples de ser percecionada, focada na utilização que o consumidor dará ao produto, e não na característica do produto ou na sua família de produtos, como apresentado na tabela 1.

Como já foi referido, uma empresa líder de mercado não pode estar parada, é necessário seguir as novas tendências e até mesmo criá-las. Era fundamental inverter a performance do negócio da bricolage, pelo que seria urgente reinventar o conceito do merchandising da bricolage nos hipermercados generalistas. Tratava-se de uma área antiga, com gama antiga, muito técnica, de compra difícil devido às suas especificações, uma área na loja que estava há muito esquecida. Era necessário voltar a despertar a atenção naquela área da loja, tornar a compra mais fácil, menos técnica, mais focada no utilizador doméstico e no cliente feminino. A bricolage precisava de um *refreshment*, precisava de se tornar mais *sexy*, de atrair mais clientes, de ganhar uma nova vida.

Seguem-se algumas fotografias da área de bricolage na loja antes da intervenção, nas ilustrações 6 e 7.



Fonte: Fotografias tiradas pelo autor

Ilustração 6 – Linear de Revestimentos, Colas e Acessórios Pintura (esquerda) e Linear de Tintas de Cor, Tintas Plásticas e Vernizes (direita)



Fonte: Fotografias tiradas pelo autor

Ilustração 7 - Linear de Quinquilharia, Arrumação e Acessórios WC (esquerda) e Linear de Ferramentas Manuais e Elétricas (direita)

A área de bricolage nesta loja, localiza-se neste espaço, nestes dois corredores e no mural⁸. Dois corredores que contêm duas gôndolas⁹, quatro lineares¹⁰ com seis módulos¹¹ cada um e quatro topos¹² de gôndola. Foi neste espaço que foi realizada a remodelação que será descrita à frente. Como se pode ver pelas ilustrações 6 e 7, este é o aspeto convencional e antigo de um hipermercado. Muitos produtos diferentes dispostos muito próximos uns dos outros, causando alguma confusão. Não é um espaço atrativo nem de fácil compra, exige alguma procura e atenção para se encontrar o que se procura.

⁸ Área de exposição de produtos encostada à parede.

⁹ Conjunto de módulos que fazem um móvel com prateleiras onde são expostos produtos no retalho.

¹⁰ Linear é a face de exposição de produtos da gôndola para o cliente.

¹¹ Móvel único com prateleiras para expor produto. Vários juntos, formam uma gôndola.

¹² Nas extremidades de uma gôndola, existem dois topos de gôndola constituídos por módulos que permitem também a exposição de produtos.

Foram estas motivações que levaram a equipa que gere a categoria de bricolage a começar a pensar no negócio como um todo, no que o mercado pede, no que a empresa estava a oferecer, como o cliente compra e como a empresa vendia nas suas lojas. Começaram por fazer um *focus group*¹³, ou seja, reunir numa sala, diferentes tipos de clientes e de fornecedores de bricolage e perceber o que os leva a comprar produtos de bricolage, que produtos de bricolage procuram num hipermercado, o que os ajudaria a comprar melhor, o que falta, o que está bem e o que está mal. Estiveram presentes clientes habituais da cadeia de distribuição em causa e clientes habituais de empresas do retalho especializado como o Leroy Merlin e o AKI. Este debate e discussão ajudou a gestão comercial a perceber melhor o lado do cliente e a identificar oportunidades de melhoria. Deste *focus group* foi possível retirar-se conclusões sobre a gama de bricolage à venda nos hipermercados e ainda sobre os lineares, layouts¹⁴, planogramas¹⁵ e merchandising da bricolage na loja. Estes últimos, são fundamentais, por vezes pensa-se que o fundamental é a gama ser assertiva, mas a falha pode estar na disposição e localização dos produtos.

O *focus group* ajudou a perceber o perfil do consumidor de bricolage.

O cliente de bricolage:

- gosta de trabalhos manuais;
- tende a ser organizado;
- é minucioso e orientado para pormenores.

O cliente faz bricolage porque:

- poupa dinheiro;
- pela descoberta;
- para demonstrar capacidades;
- resolver problemas na hora;
- ocupar o tempo;
- pela realização pessoal.

Este mesmo cliente procura:

- facilidade na identificação dos produtos;
- requer organização nos lineares;

¹³ Técnica de discussão em grupo utilizada na pesquisa de mercado qualitativa sobre determinado tema.

¹⁴ Mapa da loja com a localização das diferentes áreas de negócio.

¹⁵ Mapa que define a disposição, localização e ordem dos produtos ao longo do linear de exposição.

- requer formas de eliminação de dúvidas;
- valoriza a certeza de encontrar a solução que procura na loja;
- quer perceber espaço diferenciado;
- valoriza o profissionalismo dos interlocutores.

Depois de perceber melhor o cliente, o seu perfil, as suas motivações, o que este valoriza, o que procura e as suas dificuldades ao encontrar o que quer nos hipermercados, a gestão comercial reuniu com os seus fornecedores principais de bricolage. Chamou os grandes fornecedores, com marcas líderes no mercado mundial, pois ninguém conhece melhor do que eles próprios os seus produtos. Era preciso desenhar um novo conceito, algo inovador, disruptivo, impactante e que fosse de encontro às conclusões do *focus group*. Estas reuniões conjuntas, teriam de resultar em técnicas novas de merchandising na loja, uma aposta forte no design, na segmentação, na comunicação das promoções, dos preços e das características dos produtos.

Enquanto decorria este trabalho conjunto entre a empresa e os seus fornecedores, concentrados no ambiente em loja, em que fatores do ambiente em loja deveriam intervir para reinventar a área da bricolage nos hipermercados, a gestão comercial ia trabalhando internamente em algo igualmente importante: a gama. Uma remodelação tão grande e tão revolucionária como a que se procura, não pode passar só pelo ambiente de loja, há necessidade de ajustar a gama de produtos oferecida ao que o cliente atual procura. Pelas conclusões retiradas no *focus group*, sobre o perfil do cliente de bricolage, percebemos também que o cliente do hipermercado, é um cliente mais urbano, mais doméstico, um cliente que não é técnico nem especialista, muito menos profissional. Este cliente, procura num hipermercado a conveniência e soluções integradas e fáceis de utilizar em casa para alguma reparação ou arranjo. Não procura nada de muito complicado, para isso, contrata um profissional. O cliente de hipermercado, vai à área de bricolage procurar bens consumíveis para o dia-a-dia lá de casa, pode ter algumas ferramentas para uma eventual reparação, alguns produtos de limpeza e manutenção por precaução, pode ter uma ou outra ferramenta elétrica de uso doméstico e por lazer ou passatempo pode dedicar-se a tarefas mais exigentes como pintar, furar ou isolar. Assim sendo, é necessário adequar a oferta à procura. Este foi um processo de simplificação, de redução de gama que não se adapta a este cliente, excluir artigos que não faz sentido vender num hipermercado. Dentro do que já existia e faz

sentido manter, então deve-se aumentar a profundidade da gama. A gestão comercial fez um trabalho profundo e minucioso na seleção da gama. Com muito apoio analítico, cruzando a informação de vendas por segmentos e por tipo de artigos com os *inputs* recebidos no *focus group*, foram decidindo a gama. Este trabalho, comparado com a remodelação do bricolage não é significativa para o que se pretende verificar neste caso de estudo, no entanto importa referir que foi necessário um ajuste da gama ao novo merchandising da bricolage. Era necessário uma boa oferta de valor, bons artigos com bons preços. Conseguir vencer o canal especialista, pela conveniência mas também pela boa relação qualidade-preço para uso doméstico. Não era necessário ter tudo, mas sim tudo o que pode ser necessário numa casa para um uso não profissional com preços muito competitivos. Houve a preocupação de em todos os segmentos ter bem representada a marca líder no mercado (marca de fornecedor) e a marca própria do distribuidor com qualidade elevada e com preço inferior à marca do fornecedor. Um fator importante que a empresa teve em conta ao selecionar a gama, foi o plano promocional. O plano promocional deve ser forte e agressivo e deve estar alinhado com o plano da empresa e das restantes áreas da loja, a bricolage é uma área muito sensível à promoção, com uma elasticidade de vendas muito acentuada quando concede descontos a clientes. Esta afinação de gama feita pela gestão comercial, retirou dos planogramas produtos com poucas vendas que só ocupavam espaço nos lineares, libertando espaço para reforçar frentes dos produtos TOP's de vendas e aumentar oferta de produtos com fins diferentes dentro de famílias de produtos com boas performances de vendas. No todo, entre exclusões e inserções de produtos, resultou uma ligeira redução de produtos oferecidos.

O trabalho de repensar no conceito da bricolage em hipermercado feito com os fornecedores, resultou numa segmentação muito mais simples e direta da bricolage, inspirada na utilização que será dada a cada produto pelo cliente doméstico. Resultou também, novas ideias de design, segmentação e merchandising na loja, tornando os lineares da bricolage mais atrativos, úteis (com dicas sobre a utilização dos produtos), mais bonitos, mais esclarecedores na segmentação do próprio linear e a cima de tudo, com uma exposição dos produtos intuitiva.

A segmentação aplicada não só ao espaço em loja na localização dos produtos no linear, mas também à organização da gama e à posterior aplicação no web site da empresa passou a ser comunicada da forma apresentada na ilustração 8.



Fonte: www.continente.pt

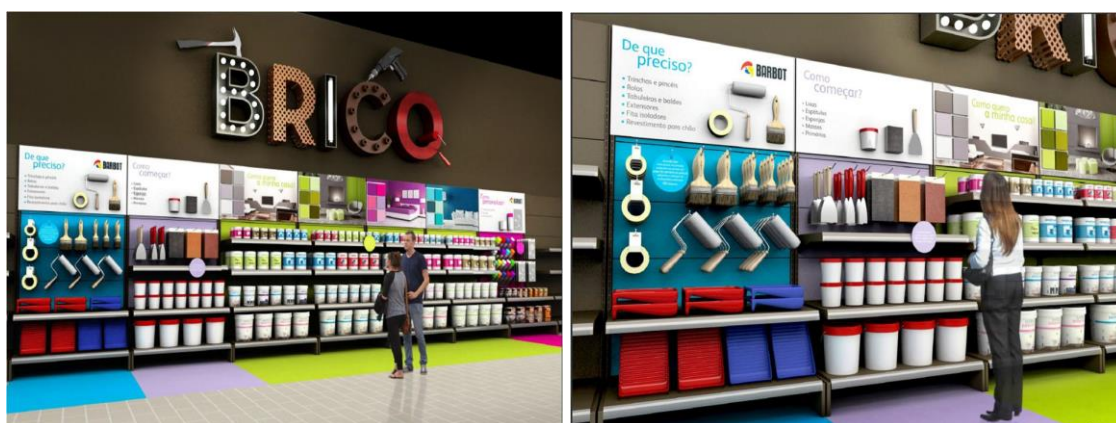
Ilustração 8 – Menu da bricolage no web site da empresa

Como se vê, a estrutura mercadológica da bricolage para efeitos de gestão interna da categoria anteriormente apresentada, foi totalmente adaptada para ser comunicada ao cliente, tendo por base a utilização que o cliente dará aos produtos e não pelas características dos produtos como anteriormente. Assim, o novo conceito de bricolage assenta nestes quatro blocos:

- pintar, limpar, revestir;
- colar, isolar, fixar;
- preparar, furar, trocar;
- arrumar, embalar, guardar.

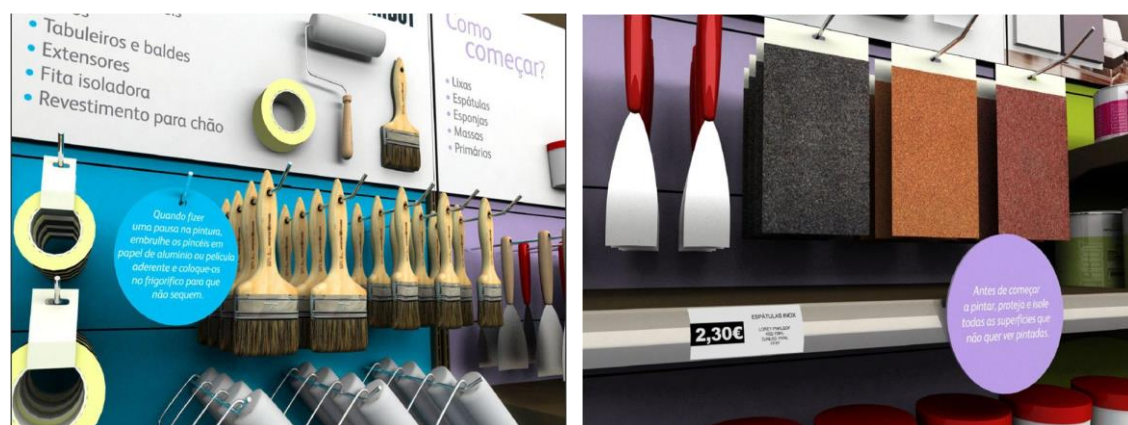
Estes quatro blocos de segmentação serão implementados no merchandising em loja também. A Ilustração 8 é o menu de bricolage dentro do web site de venda online da empresa em questão.

O trabalho feito em conjunto com os fornecedores, com *inputs* da gestão comercial da empresa, *inputs* do *focus group* com os clientes e com o *know how* e conhecimento do negócio por parte dos fornecedores das marcas líderes, deu origem a uma proposta muito próxima daquela que foi posteriormente adotada. Apresenta-se a proposta que daqui resultou nas ilustrações 9 a 11. São imagens criadas no computador, sendo uma simulação de como poderia ser o aspeto da loja com a adoção deste merchandising.



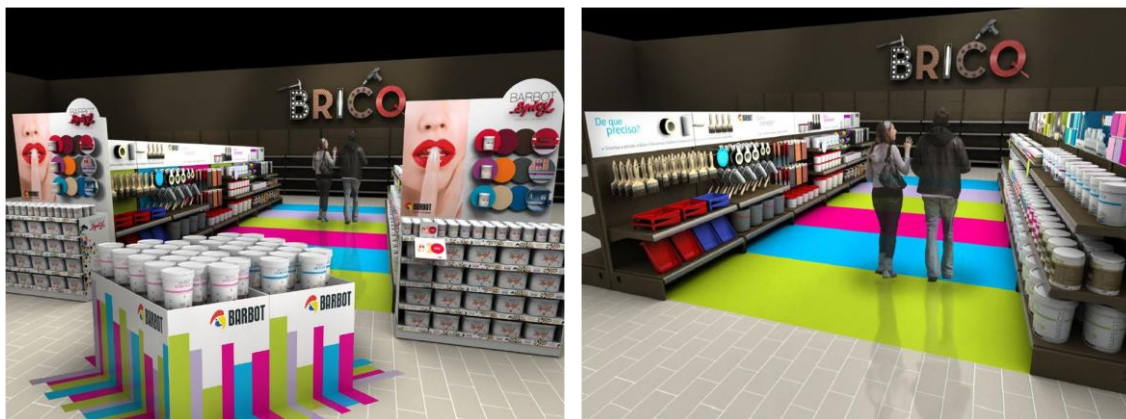
Fonte: Disponibilizado pela empresa em estudo

Ilustração 9 - Proposta de pintura e acessórios de pintura para o mural



Fonte: Disponibilizado pela empresa em estudo

Ilustração 10 - Proposta de exposição do produto nas sancas, dicas de utilização e segmentação por utilização.



Fonte: Disponibilizado pela empresa em estudo

Ilustração 11 - Proposta para o corredor de pintura e acessórios de pintura, para os dois topos de gôndola e para uma ilha promocional.

Nesta proposta, evidenciam-se grandes mudanças face ao que estamos habituados a encontrar nas áreas de bricolage dos hipermercados. Esta proposta destaca-se pelas sancas (chapas colocadas por cima das prateleiras) com a exposição do produto, dicas de utilização, segmentação dos produtos pela sua utilização, as cores das tintas, etc. Destaca-se ainda, as cores no chão que acompanham os diferentes módulos e a diferente segmentação, a ilha¹⁶ promocional disruptiva e os topos de gôndolas com menos massificação de stock mas com mais design e preocupação pela atração.

A Direção de Conceção Loja da empresa, é a equipa responsável pela conceção e realização nas lojas deste tipo de projetos e remodelações. É composta por merchandisers que materializam os projetos nas lojas. Esta equipa pensa nos materiais a utilizar e a forma de os aplicar nos locais, de forma a dar vida aos projetos, transportá-los do “papel” para a realidade. Pela experiência desta Direção na abertura de novas lojas, montagem de estantaria¹⁷, conceção e instalação de todo o merchandising em todas as áreas da loja, acompanhou este projeto junto da gestão da categoria desde o início.

A gestão comercial e a Direção de Conceção Loja da empresa, inspiraram-se nesta proposta e fizeram as adaptações necessárias para a realidade da gama e das lojas da empresa. Alargaram este novo conceito que inclui as sancas e os balões com dicas de

¹⁶ Plataforma de exposição independente do linear e da gôndola, montada junto aos corredores de maior tráfego, normalmente com produtos em promoção.

¹⁷ Estantaria refere-se aos equipamentos (estantes) de exposição dos produtos no hipermercado.

utilização aos restantes segmentos da bricolage, e o resultado foi o que se apresenta nas ilustrações 12 a 14.



Fonte: Fotografias tiradas pelo autor

Ilustração 12 - Os dois corredores que representam toda a área de bricolage depois da remodelação.



Fonte: Fotografias tiradas pelo autor

Ilustração 13 - Os lineares remodelados das colas e revestimentos (esquerda) e da quinquilharia, ferramentas manuais e elétricas (direita).

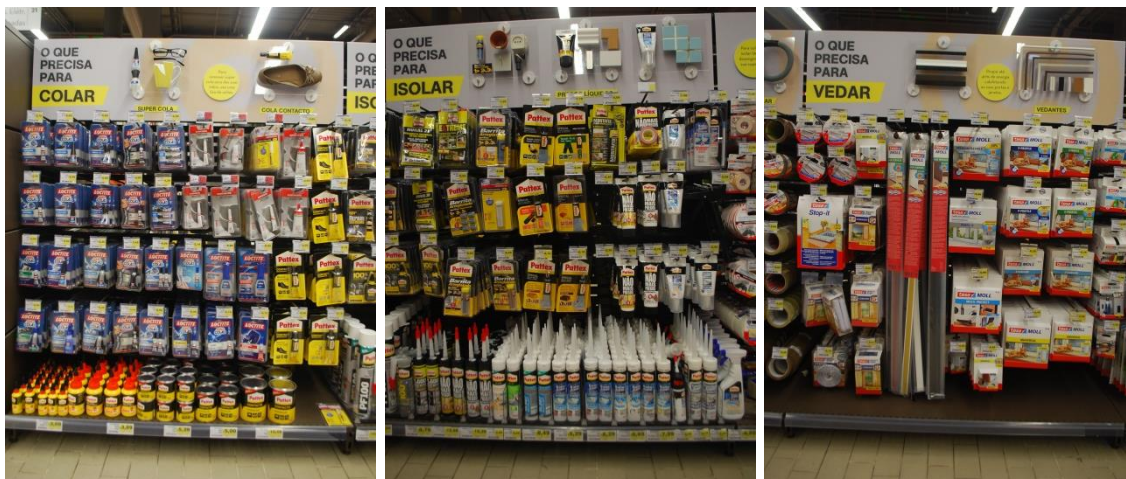


Fonte: Fotografias tiradas pelo autor

Ilustração 14 - Os lineares remodelados das tintas coloridas, especiais e plásticas (esquerda) e dos acessórios de pintura, limpeza e vernizes (direita).

As diferenças tornam-se evidentes nestas fotografias. Sobressai à distância, um ambiente mais organizado, menos pesado, mais atrativo, as sancas chamam à atenção pelo jogo de cores, pelo design e pela novidade. Sobressai também à primeira vista, as palavras de orientação e segmentação dos produtos nas sancas, bem como as circunferências com dicas de utilização dos produtos, tanto nas prateleiras como nas sancas.

Vejamos agora em detalhe cada módulo, para atentarmos na cuidada segmentação, nos artigos expostos nas sancas, nas dicas de utilização, nas indicações de orientação para o cliente e nos produtos massificados organizadamente nas prateleiras. Observe-se agora o novo conceito de comunicação da segmentação da área de bricolage ao cliente, materializado no merchandising na loja por via das sancas, nas ilustrações 15 a 20.



Fonte: Fotografias tiradas pelo autor

Ilustração 15 - Novos lineares/conceitos: Colar, Isolar e Vedar.



Fonte: Fotografias tiradas pelo autor

Ilustração 16 - Novos lineares/conceitos: Pendurar, Revestir e Fixar.



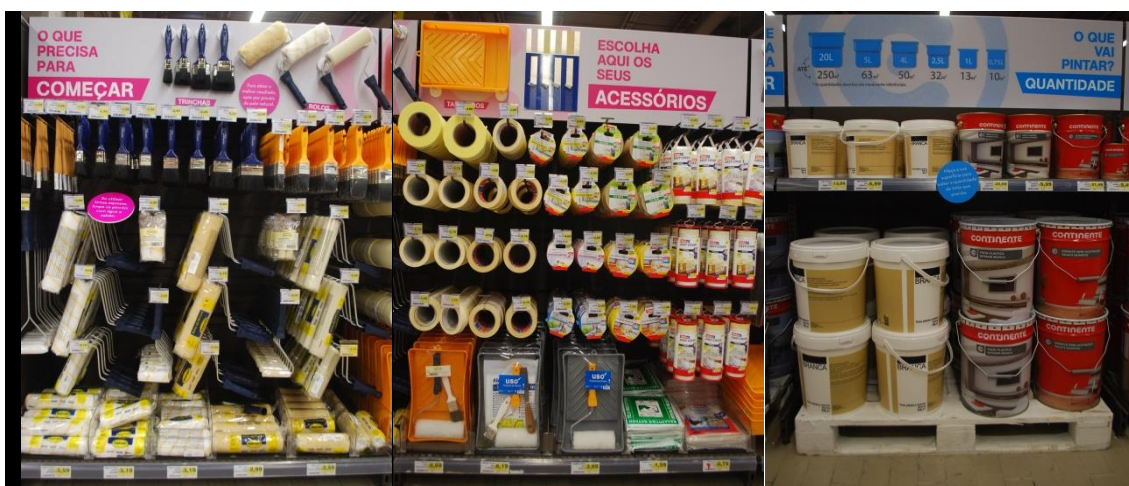
Fonte: Fotografias tiradas pelo autor

Ilustração 17 - Novos lineares/conceitos: Preparar, Máquinas e Acessórios para máquinas.



Fonte: Fotografias tiradas pelo autor

Ilustração 18 - Novos lineares/conceitos: Preparar para pintar, Tintas para Madeira e Metais, O que precisa para Madeira (vernizes).



Fonte: Fotografias tiradas pelo autor

Ilustração 19 - Novos lineares/conceitos: O que precisa para começar a pintar, Acessórios de pintura e Quantidades necessárias para pintar.



Fonte: Fotografias tiradas pelo autor

Ilustração 20 - Novos lineares/conceitos: Decorar com tinta colorida, Tintas Especiais e Tintas para Interior.

Nas ilustrações 15 a 20, está refletida em pormenor toda a remodelação do merchandising da bricolage analisado neste projeto. Apresenta um aspeto próximo daquele apresentado nas propostas das ilustrações 9 a 11, no entanto, com as devidas aplicações à realidade da loja e a todos os segmentos da categoria de negócio da bricolage. A Direção de Conceção Loja da empresa, interveio também no momento da montagem das sancas em cima das prateleiras, bem como, na fixação dos produtos e peças nas sancas. É esta remodelação do merchandising cujo impacto se pretende avaliar nas vendas dos produtos de bricolage nesta loja. Veremos então, no próximo capítulo se este investimento se traduziu no aumento de vendas, como esperado.

4) Análise dos impactos

A análise dos impactos e resultados da experiência do presente caso de estudo, será feita tendo em consideração duas vertentes: a vertente analítica e a vertente de opinião.

Embora as principais conclusões serão tiradas pela vertente analítica, analisando o verdadeiro impacto nas vendas da remodelação, importa considerar a opinião dos clientes. Para que não seja uma análise puramente quantitativa, teremos a vertente mais qualitativa avaliada pela opinião de alguns clientes.

4.1) Análise de vendas

A análise dos impactos desta remodelação do linear da bricolage no hipermercado, terá de ser feita às vendas desta categoria nesta loja no período posterior à intervenção, de forma a ser possível provar-se o que se pretende: que o merchandising aumenta as vendas no retalho. Antes da análise dos dados das vendas, importa definir algumas métricas:

- **VL:** Venda líquida é o valor de venda bruto faturado sem IVA;

- **R/H:** Índice que representa valor Real (atual ou período considerado corrente/atual na análise) a dividir pelo valor Histórico (período considerado como sendo o período homólogo no passado ao período considerado real/atual) multiplicado por 100;

- **R/H VL:** Índice de crescimento das vendas líquidas – quando o índice toma valores a cima de 100 é positivo, há crescimento face ao período histórico; quando o índice apresenta o valor 100, diz-se que cumpriu o histórico, pois o valor real é igual ao valor histórico, não há crescimento nem decréscimo; quando o índice toma valores inferiores a 100 é negativo, pois o valor do período atual/real é inferior ao valor histórico, logo, há decréscimo.

- **R/H VL** = $\frac{VL \text{ Real}}{VL \text{ Histórica}} \times 100$

Nesta análise, serão analisados apenas estes índices (R/H VL), que representam crescimentos ou decréscimos das vendas. Por motivos de confidencialidade não serão

apresentados valores de vendas em Euros. Este índice considera três períodos: acumulado ano a 30 de Setembro de 2013, apenas o quarto trimestre de 2013 e total ano 2013. O primeiro considera as vendas desde 1 de Janeiro de 2013 até 30 de Setembro de 2013 e compara com o período histórico homólogo de 1 de Janeiro de 2012 a 30 de Setembro de 2012. Isto porque, a intervenção na loja ficou concluída no dia 26 de Setembro de 2013, logo vamos avaliar a performance acumulada no ano até ao momento da remodelação, com o período homólogo antes da remodelação. O segundo considera apenas as vendas do último trimestre de 2013 (Outubro, Novembro e Dezembro) e compara com as vendas do último trimestre de 2012. Este período é imediatamente posterior à remodelação, e é sobre este período que vai recair o principal foco da análise, pois é no pós-remodelação que se avaliam os verdadeiros impactos do projeto e vamos verificar se há o esperado aumento de vendas. O terceiro considera as vendas do ano completo de 2013 comparadas com as vendas do ano completo de 2012.

Para a análise ser mais conclusiva e fidedigna, não pode ser só feita na loja piloto. Qualquer resultado de vendas nessa loja poderia ser imputado à remodelação no merchandising. Assim sendo, só será uma análise conclusiva se houver termo de comparação e confronto. A cadeia de hipermercados da empresa analisada, está organizada em três grandes zonas em todo o país (Portugal Continental): zona Norte, zona Centro e zona Sul. Sendo que cada zona conta com 13 hipermercados. Os resultados da loja piloto serão comparados com os resultados médios das lojas da sua zona (zona Centro) e com mais 2 lojas denominadas lojas sombra, uma de cada zona restante (zona Norte e zona Sul). Os critérios na escolha das lojas sombra, foram o tamanho das lojas (em m²) e o volume de faturação anual, tendo sido escolhidas as lojas das zonas Norte e Sul mais semelhantes à loja piloto segundo esses critérios.

Analisemos os resultados:

Tabela 2 - Resultados de vendas da bricolage na loja piloto e nas de comparação (lojas sombra)

Loja	R/H VL Acum. Ano Set'13	R/H VL 4º Trim'13	R/H VL Ano 2013
Loja Piloto	93,5	104,4	95,7
Média da Zona Centro	95,7	98,7	96,4
Loja Sombra Zona Norte	99,4	96,1	98,6
Loja Sombra Zona Sul	96,3	94,6	95,9

Fonte: Sistemas de Informação da empresa em estudo

Acontecendo que a remodelação no merchandising do linear da bricolage na loja piloto foi feita no dia 26 de Setembro de 2013, consideramos que o último trimestre de 2013 é o período em que a loja piloto se encontra em condições normais de vendas nessa área.

Vemos que em todas as lojas (loja piloto e lojas sombra) e na média da zona Centro, a categoria de bricolage vinha a perder vendas no acumulado Janeiro a Setembro de 2013, quando comparado com o período homólogo anterior, sendo que a loja piloto era a loja que mais caía em vendas ($R/H\ VL = 93,5$).

No período pós-remodelação (4.º trimestre de 2013) a única loja que cresceu em vendas, foi a loja piloto ($R/H\ VL = 104,4$), crescendo 4,4% face ao trimestre homólogo de 2012. Todas as outras, mantiveram a queda em vendas, sendo que as lojas sombra até agravaram a queda ($R/H\ VL\ Loja\ Sombra\ Zona\ Norte = 96,1$ e $R/H\ VL\ Loja\ Sombra\ Zona\ Sul = 94,6$).

No final do ano, a loja piloto terminou o ano aquém do histórico ($R/H\ VL = 95,7$), 4,3% abaixo do ano de 2012, mas ainda assim, graças ao crescimento de vendas do último trimestre ($R/H\ VL = 104,4$), conseguiu melhorar a sua performance anual em 2,2 pontos percentuais. Porque antes da remodelação estava com $R/H\ VL$ de 93,5. A loja piloto foi a única que contrariou a tendência de queda em vendas que se vinha a verificar ao longo do ano, ao contrário das duas lojas sombra. A Loja Sombra Zona Norte, antes da remodelação da Loja Piloto, estava com $R/H\ VL$ de 99,4 e terminou o ano com $R/H\ VL$ de 98,6. A Loja Sombra Zona Sul estava com $R/H\ VL$ de 96,3 e terminou o ano com $R/H\ VL$ de 95,9.

4.2) Análise de opinião

Para que a análise dos resultados não seja puramente financeira, julgámos ser pertinente fazer-se uma sondagem de opinião aos clientes sobre as alterações da bricolage na loja. Já que foi a pensar neles que todo este trabalho foi desenvolvido, é

fundamental conhecer a opinião dos clientes, saber se realmente gostaram da nova bricolage e se melhorou a sua experiência de compra.

Assim sendo, o autor deslocou-se à loja dois meses depois, no dia 30 de Novembro de 2013 e entrevistou cinco clientes que passavam na área de bricolage enquanto procuravam e compravam produtos. As entrevistas ocorreram num Sábado de tarde, das 15h às 15h30 e foram entrevistados 5 clientes encontrados a comprar na área de bricolage durante esse período. Trata-se, portanto, de uma amostra por conveniência e os resultados não poderão ter qualquer pretensão de extrapolação, servindo apenas como orientação para o investigador.

Foram colocadas as seguintes questões:

- 1) É a primeira vez que vem a esta loja ou já é cliente habitual?
- 2) Nota algo diferente nesta área de bricolage? Alguma coisa lhe despertou atenção?

As respostas completas podem ser encontradas nos anexos deste trabalho. Para análise de opinião serão mencionados de seguida alguns excertos das opiniões dadas pelos clientes:

“Já me aconteceu entrar nestes corredores e sair sem encontrar a solução que preciso e aqui é muito mais fácil, os produtos estão organizados, de fácil acesso e é muito mais fácil encontrar o que se procura. Acho que deveria haver isto em todas as lojas pois facilita muito a compra, principalmente aos consumidores que não são tão entendidos nestas áreas.” – Inquirido 1

“Despertou-me a atenção aqui a demonstração dos vinílicos aqui na gaveta, no interior das gavetas. E estava agora com a minha filha precisamente a mexer neles, porque achei graça à ideia de os pôr no interior da gaveta.” – Inquirido 3

“Está mais intuitivo. Porque olhamos para cima e as peças estão soltas e na posição em que são utilizadas, não estão embaladas, portanto, imediatamente reconhecemos os objetos e logo raciocinamos se aquilo nos seria útil ou não.” – Inquirido 3

“Eu, nestas áreas, normalmente nunca encontro nada do que quero na loja onde costumo ir, e sempre que cá venho encontro. Está muito mais organizado e é mais fácil de encontrar o que queremos.” – Inquirido 4

“É mais fácil encontrarmos o tipo de produto que estamos à procura, e depois de estarmos no sítio dele, também é mais fácil identificar o produto específico que queremos. Ou, perceber pelas discas de utilização, que até será melhor utilizar outro para o fim que pretendemos. Está muito agradável e funcional.” – Inquirido 5

A opinião geral dos clientes é muito positiva. O novo conceito chamou-os à atenção, conseguiu cativá-los para os corredores da bricolage, onde agora se sentem melhor. Depois de lá estarem, dizem que identificam melhor onde pode estar o que procuram e facilmente encontram. Dizem que está organizado, que as dicas são úteis e que é importante verem o artigo fora da caixa exposto na sanca.

5) Conclusão

Para a conclusão, importa lembrar que no capítulo 3 foram apresentadas as grandes remodelações dos lineares da bricolage neste hipermercado que foi a loja-piloto deste projeto, denominado o novo conceito da bricolage. Esta é a materialização de um estudo profundo sobre o mercado da bricolage, o cliente da bricolage, a gama, a experiência de compra e o ambiente em loja. Daqui resultou uma forte aposta no merchandising, que contou com um grande apoio do design e que culminou numa boa segmentação da gama e num layout organizado e intuitivo. No capítulo 4, foram apresentados os impactos deste projeto: os impactos financeiros e também foram recolhidas algumas opiniões de clientes.

É altura de concluir sobre os resultados deste caso de estudo. Dentro da análise de impactos, na análise de vendas ficou explícito que o novo merchandising da bricolage levou a um aumento de vendas. A área de bricolage vinha a cair em vendas no ano de 2013, mal fez a intervenção no merchandising, nos três meses seguintes, demonstrou de imediato bons crescimentos de vendas face ao período homólogo e contribuiu para uma melhoria da performance no total desse ano. Enquanto que, a média das restantes lojas da zona Centro e as lojas sombra, continuaram a revelar quedas nas vendas da área de bricolage face ao período homólogo. Tratando-se da mesma empresa, com o mesmo plano promocional, a mesma estratégia, a mesma gestão de categoria, sobressai o impacto positivo do merchandising no aumento das vendas. Pois, foi o único fator diferenciador entre a loja-piloto e as lojas sombra, levando a um aumento de vendas.

Igualmente importante é a opinião dos clientes. Nesta vertente, também o novo conceito da bricolage deixou o seu impacto positivo. Pelas opiniões recolhidas, captamos que o cliente gosta do novo merchandising. Percebemos que o novo conceito da bricolage melhorou a experiência de compra do consumidor, tornou o momento da compra mais fácil e intuitivo, mais rápido e mais esclarecedor no que diz respeito à informação disponível.

Sendo o presente projeto, um caso real de uma empresa, importa referir para efeitos de conclusão do caso de estudo, que toda a organização da empresa gostou do

novo conceito da bricolage e reconheceu-o como sendo um conceito inovador e revolucionário que deverá ser rapidamente alargado a toda a cadeia de hipermercados da empresa. Os diretores de loja de outros hipermercados da empresa que visitaram esta loja-piloto também demonstraram vontade em fazer a remodelação nas suas lojas.

Este foi um passo importantíssimo para a empresa estudada, conseguiu desenvolver um conceito novo para a área da bricolage, onde se aproxima da experiência de compra oferecida pelo retalhista especializado e onde consegue aumentar as suas vendas e ter os seus clientes mais satisfeitos. Posto isto, terminamos o caso de estudo, afirmando que se verifica que o merchandising tem impacto positivo nas vendas da área da bricolage no hipermercado estudado, sob as condições referidas neste projeto.

6) Bibliografia

- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. B. (2002). The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. *Journal of Marketing*, 66(2), 120–141. doi:10.1509/jmkg.66.2.120.18470
- Blessa, R. (2003). Merchandising no ponto-de-venda. *Atlas*.
- Donovan, R. (1994). Store atmosphere and purchasing behavior. *Journal of Retailing*, 70(3), 283–294. doi:10.1016/0022-4359(94)90037-X
- Donovan, R. J., & Rossiter, J. R. (1982). Store atmosphere: an environmental psychology approach. *Journal of Retailing*, 70(3), 283–294.
- Feijó, F. R., & Botelho, D. (2012). Efeito dos fatores de merchandising nas vendas do varejo, 628–642.
- Geargeoura, L. J. (2010). Ambiência do ponto de venda : antecedentes das emoções e significados para os consumidores : um estudo exploratório no setor farmacológico. Retrieved from <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4465>
- Guimarães, D. G., et al. (2003). Influências das características de microrregiões geográficas na definição do perfil das lojas de supermercados na cidade de São Paulo. *Saint Paul Institute of Finance*, 8, 129–159.
- Huffman, C., & Kahn, B. E. (1998). Variety for sale: Mass customization or mass confusion? *Journal of Retailing*, 74(4), 491–513. doi:10.1016/S0022-4359(99)80105-5
- Inman, J. J., Winer, R. S., & Ferraro, R. (2009). Characteristics , Customer Characteristics , and Customer Activities on In-Store Decision, 73(September), 19–29.
- Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (2000). When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 995–1006.
- Jones, P. (1984). The Retailing of DIY and Home Improvement Products. *Service Industries Journal*. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/026420684000000006>
- Kahn, B. E., & Wansink, B. (2004). The Influence of Assortment Structure on Perceived Variety and Consumption Quantities. *Journal of Consumer Research*, 30(4), 519–533. doi:10.1086/380286

- Kaltcheva, V. D., & Weitz, B. A. (2006). When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment? *Journal of Marketing*, 70(1), 107–118. doi:10.1509/jmkg.2006.70.1.107
- Kotler, P. (1974). Atmospheric as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, 49 (Winter(4), 48–64. Retrieved from [http://belzludovic.free.fr/nolwenn/Kotler - Atmospheric as a marketing tool \(cit%C3%A9 171\) - 1973.pdf](http://belzludovic.free.fr/nolwenn/Kotler - Atmospheric as a marketing tool (cit%C3%A9 171) - 1973.pdf)
- Mantrala, M. K., Levy, M., Kahn, B. E., Fox, E. J., Gaidarev, P., Dankworth, B., & Shah, D. (2009). Why is Assortment Planning so Difficult for Retailers? A Framework and Research Agenda. *Journal of Retailing*, 85(1), 71–83. doi:10.1016/j.jretai.2008.11.006
- Marques, S. H., Cardoso, M. M., & Palma, A. P. (2013). Environmental factors and satisfaction in a specialty store. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 23(4), 456–474. doi:10.1080/09593969.2013.785442
- Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. (C. M. Press, Ed.). Cambridge: MIT Press.
- Morales, A., Kahn, B. E., McAlister, L., & Broniarczyk, S. M. (2005). Perceptions of assortment variety: The effects of congruency between consumers' internal and retailers' external organization. *Journal of Retailing*, 81(2), 159–169. doi:10.1016/j.jretai.2005.03.007
- Polycell. (1981). Bulky Goods Retailing in Tyne and Wear. *Newcastle: Tyne and Wear County Council*.
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., & Stewart, D. (2009). Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing*, 85(1), 15–30. doi:10.1016/j.jretai.2008.11.003
- Rousseau, J. A. (2008). *Manual de Distribuição*. (P. Editora, Ed.) (pp. 247–258).
- Shankar, V., Inman, J. J., Mantrala, M., Kelley, E., & Rizley, R. (2011). Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues. *Journal of Retailing*, 87, S29–S42. doi:10.1016/j.jretai.2011.04.007
- Shankar, V., & Yadav, M. S. (2011). Innovations in Retailing. *Journal of Retailing*, 87, S1–S2. doi:10.1016/j.jretai.2011.04.004
- Sloot, L. M., Fok, D., & Verhoef, P. C. (2006). The Short- and Long-Term Impact of an Assortment Reduction on Category Sales. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 536–548. doi:10.1509/jmkr.43.4.536
- Zorrilla, P. (2002). Nuevas tendencias en el merchandising. *Distribución Y Consumo*, 13–20. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=299001&orden=0&info=link>

7) Anexos

7.1) Questionário

Perguntas:

- 1) É a primeira vez que vem a esta loja ou já é cliente habitual?
- 2) Nota algo diferente nesta área de bricolage? Alguma coisa lhe despertou atenção? O que acha?

Respostas:

Inquirido 1

- 1) Sou cliente nova nesta loja, não conhecia, sou do Algarve e estou de férias em Cascais.
- 2) Sim, noto imensa diferença neste linear: os artigos expostos em cima das prateleiras, as dicas de utilização e as descrições das funções dos mesmos. Já me aconteceu entrar nestes corredores e sair sem encontrar a solução que preciso e aqui é muito mais fácil, os produtos estão organizados, de fácil acesso e é muito mais fácil encontrar o que se procura. Acho que deveria haver isto em todas as lojas pois facilita muito a compra, principalmente aos consumidores que não são tão entendidos nestas áreas. Essencialmente em produtos deste género e em lojas que não têm apoio do pessoal à compra, é importante que exista clareza na disposição dos artigos.

Inquirido 2

- 1) É a primeira vez que venho a esta loja.
- 2) Sim, a disposição, as ferramentas e os vários produtos estão expostos nas prateleiras, está organizado. Parece-me bem. Acho que no geral está bem pensado.

Inquirido 3

- 1) Já sou cliente há muitos anos desta cadeia de lojas e desta loja em particular.
- 2) Despertou-me a atenção aqui a demonstração dos vinílicos aqui na gaveta, no interior das gavetas. E estava agora com a minha filha precisamente a mexer neles, porque achei graça à ideia de os pôr no interior da gaveta. Está mais intuitivo. Porque olhamos para cima e as peças estão soltas e na posição em que são utilizadas, não estão embaladas, portanto, imediatamente reconhecemos os objetos e logo raciocinamos se aquilo nos seria útil ou não. E em função disso, aproximar-nos-íamos da prateleira, ou não. Mas acho que sim, que esta forma torna intuitivo perceber o que está nas prateleiras.

Inquirido 4

- 1) Sou cliente de outra loja desta cadeia mas costumo vir a esta algumas vezes também.
- 2) Sim, chamou-me à atenção estes produtos aqui afixados na parte de cima das prateleiras. Eu, nestas áreas, normalmente nunca encontro nada do que quero na loja onde costumo ir, e sempre que cá venho encontro. Está muito mais organizado e é mais fácil de encontrar o que queremos. Se houver o produto que procuro, encontro logo, se não houver, vejo logo que não há, não preciso de andar perdido à procura.

Inquirido 5

- 1) Sim, sou cá cliente habitual há muitos anos.
- 2) Sim, reparei logo quando fizeram a alteração. Costumo passar por esta área, mas não é muito comum parar ou comprar produtos desta área. Mas, quando fizeram esta alteração, chamou-me à atenção quando passei no corredor - estas frases, estes produtos expostos por cima das prateleiras e as dicas de utilização - achei muito bonito e útil. Está tudo muito mais organizado e segmentado. É mais fácil encontrarmos o tipo de produto que estamos à procura, e depois de estarmos no sítio dele, também é mais fácil identificar o produto específico que queremos.

Ou, perceber pelas discas de utilização, que até será melhor utilizar outro para o fim que pretendemos. Está muito agradável e funcional.